

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIVIAN ASSUNÇÃO KESIKOWSKI

**AUMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E
SERVIÇOS: ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO**

CURITIBA

2017

VIVIAN ASSUNÇÃO KESIKOWSKI

**AUMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E
SERVIÇOS: ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO**

Artigo apresentado como requisito de
conclusão do Curso de MBA em Marketing,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jose Carlos Korelo

CURITIBA

2017

AUMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

Vivian Assunção Kesikowski

RESUMO

Apresenta o resultado do desenvolvimento de um processo de decisão relativo ao aumento e diversificação do portfólio de produtos e serviços de empresa do setor de equipamentos e acessórios para piscinas. Tal processo visa guiar as decisões relacionadas à composição do portfólio de forma mais lógica e estruturada, buscando não apenas reduzir a probabilidade de erros e risco, mas também o alinhamento da composição de portfólio com os objetivos estratégicos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio. Diversificação. Processo de decisão.

1 INTRODUÇÃO

Cada empresa é criada com um propósito e objetivo, para os quais seus processos, ações, recursos, estratégias, posicionamento e muitos outros elementos são direcionados. Dentre as muitas decisões que devem ser tomadas continuamente para que se mantenha uma empresa competitiva no mercado, a composição e manutenção do portfólio de produtos e serviços representa um fator crítico para o sucesso de uma organização.

Baseados nos trabalhos de Cooper et al. (1999) e Kester et al. (2011), Burin Neto et al. (2013, p. 68) reforçam a importância da tomada de decisão relativa a portfólio de produtos dentro de uma empresa lembrando que esta “é responsável por determinar não apenas os projetos de novos produtos a serem desenvolvidos, mas, também, revisões, atualizações e até mesmo decisões de descontinuidade acerca dos produtos atualmente produzidos e comercializados”.

É através do *mix* de produtos que uma empresa se apresenta ao mercado e compete pela atenção e fidelização de clientes frente a seus concorrentes. Sendo assim, cada item que compõem o portfólio de produtos deve estar ligado de forma clara à estratégia de negócio. E consequentemente, é importante que

tanto o papel, quanto o valor que cada produto representa dentro do *mix* sejam conhecidos por todos os membros da organização.

Para que se consiga esta integração entre produtos, estratégia e desempenho organizacional, se faz necessário que haja um sistema estruturado de avaliação de produtos, onde seja possível justificar tanto o ingresso quanto a permanência de cada item no portfólio de produtos.

Assim como grande parte das empresas brasileiras, conforme pesquisa feita por Jugend et al. (2005), a empresa objeto deste estudo se encaixa no perfil predominante, de um ambiente informal e com a tomada de decisões feita de forma intuitiva pelos membros mais influentes.

Este estado não é sustentável, pois além de o conhecimento destes tomadores de decisão não ser um ativo da companhia, deixando-a junto com seus detentores, é um “método” que pode aumentar, de forma desnecessária, a chance de erros e também o risco associado a cada decisão.

Porém, apesar de a formalização de certos procedimentos ser essencial, deve-se tomar cuidado para não engessar a execução das atividades e nem criar processos que não serão utilizados por não estarem alinhados com o estilo de gerencia. Por este motivo, conforme destacam Jugend et al. (2005, p. 208), é importante levar em consideração que “em adição aos métodos formais, aspectos da influência e poder de barganha dos líderes também devem ser levados em consideração quando se está analisando e propondo práticas gerenciais relacionadas aos portfólios de produtos”.

Atualmente, a empresa foco deste trabalho atua no segmento de aquecedores de piscinas através de um único produto, um aquecedor de piscinas a gás por imersão, criado e desenvolvido internamente.

O fato de a empresa atuar com apenas um produto em seu portfólio evidencia uma de suas fraquezas perante a imprevisibilidade do mercado e mostra a necessidade de aumentar o número de produtos em sua carteira como forma de buscar uma diluição dos riscos.

Conforme apontado por Johnson et al. (2008, p.265), em empresas privadas que concentram grande parte dos recursos de seus donos “pode fazer

sentido procurar a diversificação do risco através de uma série de atividades distintas, para que se uma parte estiver enfrentando problemas, o negócio inteiro não seja puxado para baixo”.

Além de uma diluição dos riscos, a diversificação também terá o intuito de reduzir os efeitos da sazonalidade nos ciclos financeiros da empresa citada.

Portanto, o presente estudo focará no desenvolvimento de um processo de decisão estruturado para seleção de novos e diversificados produtos ou serviços a serem oferecidos pela empresa ao mercado. Este processo posteriormente será parte integrante do Sistema de Gestão de portfólio de produtos e serviços da referida empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Gerenciamento de portfólio é um processo dinâmico de decisão, onde a lista de novos produtos e projetos ativos é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, abortados ou despriorizados; e recursos são alocados e realocados entre os projetos ativos. O processo de decisão de portfólio é caracterizado por informações incertas e em constante mudança, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, interdependência entre projetos e múltiplos locais e tomadores de decisão. (COOPER et al., 1999, p. 335).

De forma sucinta, Kester et al. (2011, p. 641) coloca o Gerenciamento de Portfolio como um “conjunto de atividades que permite selecionar, desenvolver e comercializar uma série de novos produtos alinhados com a estratégia da empresa”.

Nesse contexto, Cheng (2000) estabelece três objetivos para a gestão de portfólio: alinhamento estratégico dos projetos de desenvolvimento com a estratégia do negócio (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993; COOPER et al., 1998), maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis (COOPER et al., 1998) e o balanceamento entre projetos a partir de critérios diversos (COOPER et al., 1997a). (MIGUEL, 2008, p.391).

De forma mais específica ao presente caso, complementarmente à gestão de portfólio, surge o conceito de diversificação do mesmo. A diversificação é definida por Johnson et al. (2008, p.262) como uma estratégia que leva a organização para longe de seus mercados existentes e de seus produtos existentes.

Johnson et al. (2008, p.265) classificam a diversificação em dois tipos: relacionada e não relacionada. O primeiro tipo, é definido pelos mesmos autores como um desenvolvimento da empresa além dos produtos e mercados atuais, mas dentro das capacidades ou da cadeia de valor da organização. Já o segundo, é um desenvolvimento dos produtos e serviços além das capacidades e cadeia de valor atuais.

Dentro da diversificação relacionada, Johnson et al. (2008, p.266) detalham ainda a escolha entre a integração vertical, a qual inclui atividades adjacentes à cadeia de valor atual, e a integração horizontal, que por sua vez é o desenvolvimento em atividades que são complementares às atividades atuais.

Ademais, ao estabelecer um sistema gerenciamento de portfólio de produtos, se faz necessário também conhecer os métodos de avaliação e análise existentes, para então elencar quais serão os utilizados.

Após amplas pesquisas empíricas sobre o tema gestão de portfólio de produtos, Cooper et al. (1999), Kahn et al. (2006), McNally et al. (2009) e Killen et al. (2008) identificaram que as empresas que possuem melhor desempenho em portfólio de produtos são justamente aquelas que adotam mecanismos formais e sistematizados para conduzir essas atividades. Dentre esses, se destacam os métodos financeiros, de pontuação, de ranqueamento, além dos mapas, gráficos e diagramas (COOPER et al., 1998; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999; COOPER et al., 1999; MIKKOLA, 2001; KILLEN et al., 2008; CASTRO; CARVALHO, 2010). (BURIN NETO et al., 2013, p.69).

Cooper et al. (2000), Kavadias; Chao (2007) e Oliveira (2009) apud Burin Neto et al. (2013, p.70) listam o valor presente líquido, valor comercial esperado, taxa interna de retorno, ponto de equilíbrio, *payback* e retorno sobre investimento como mecanismos financeiros de avaliação comumente considerados adequados para análise de projetos de produtos.

Blau et al. (2004), Chao; Kavadias (2008) e Killen et al. (2008) apud Burin Neto et al. (2013, p.70) alertam sobre o risco de basear as decisões apenas em métodos financeiros, afirmando que a “avaliação financeira, muitas vezes, não consegue realizar exatas previsões de demanda e, tampouco, mensurar de maneira adequada o impacto de determinada inovação tecnológica de produto”.

Já os modelos de pontuação se caracterizam por um ranqueamento e priorização de execução de cada projeto de acordo com a média atingida em critérios estabelecidos previamente (BURIN NETO et al., 2013, p.70). “Vale notar que o modelo de pontuação traz consigo a subjetividade das notas atribuídas”. (KESTER et al., 2011 apud BURIN NETO et al., 2013, p.70).

Os mapas, gráficos e diagramas são métodos visuais que indicam quais produtos serão possivelmente desenvolvidos ao longo do tempo, auxiliando no planejamento, na alocação de recursos e na atribuição de responsabilidades. A aplicação destes métodos serve como meio para o cumprimento dos objetivos de balanceamento e alinhamento estratégico. (BURIN NETO et al., 2013, p.70).

Para reunir as ideias iniciais de produtos ou serviços que passarão pelo sistema de seleção para serem incluídos no portfólio da empresa, práticas como *benchmarking*, *brainstorming*, *brainwriting* e pesquisas de fontes diversas podem ser utilizadas.

O processo de *benchmarking* é descrito por Kotler et al. (2007, p. 469) como o ato de comparar os produtos e processos da empresa com o dos concorrentes ou das empresas líderes em outros setores para descobrir meios de aprimorar sua qualidade e seu desempenho.

De acordo com Maximiano (2000, p.158) *brainstorming* e *brainwriting* são “procedimentos para produção de informações e opiniões”.

Durante um processo de *brainstorming* as pessoas interagem verbalmente trazendo ideias de resolução de um problema, livres de julgamentos e críticas, assim assegurando uma grande quantidade de alternativas. Após a reunião de um número suficiente de ideias, as mesmas são sintetizadas e agrupadas em categorias, para então passarem por avaliação e críticas. (MAXIMIANO, 2000, p.158).

Por sua vez, o *brainwriting* inicia-se através de comunicação por escrito, onde cada ideia é registrada em folhas de papel que são trocadas aleatoriamente entre os participantes para que cada um possa ler e contribuir com ideias associadas. Após se esgotarem as ideias, o grupo segue com a sintetização, agrupamento e avaliação das ideias. (MAXIMIANO, 2000, p.159).

2.1 Sistemas de Decisão

A literatura nos fornece diversos recursos conceituais que visam estruturar o processo decisório de gerentes na tomada de decisão e resolução de problemas, conforme exemplificado na FIGURA 1. Vale destacar, que a tomada de decisões continua sendo uma atividade humana e, portanto, passível de erros, mas tais métodos visam aumentar o grau de racionalidade e eliminar a improvisação, a fim de diminuir a probabilidade de erros. (MAXIMIANO, 2000, p.159).

FIGURA 1: FASES E TÉCNICAS DO PROCESSO ESTRUTURADO DE TOMAR DECISÕES.

PERGUNTAS	ETAPAS	TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Como implementar a escolha? • Qual alternativa é melhor? • Quais suas vantagens e desvantagens? • Quais as alternativas? 	<div>DECISÃO</div> <div>↑</div> <div>ALTERNATIVAS</div> <div>↑</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicação e ponderação de critérios. • Análise do campo de forças. • Análise de vantagens/desvantagens. • Árvore de decisões.
<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos da decisão? • Quais as prioridades? • Quais as causas? • Qual o problema ou oportunidade? 	<div>DIAGNÓSTICO</div> <div>↑</div> <div>PROBLEMA OU OPORTUNIDADE</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma de Rubinstein. • Diagrama de Ishikawa. • Análise de urgências e importância. • Princípio de Pareto.
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES		

Fonte: MAXIMIANO (2000, p.159)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza como abordagem metodológica o estudo de caso, a partir da literatura. A escolha da empresa alvo do presente estudo foi de caráter intencional pela facilidade de acesso às informações, familiaridade com os membros da organização e seu estilo de gestão e também por haver a oportunidade de aplicação prática do processo desenvolvido, fornecendo assim uma oportunidade única de condução deste estudo, justificando assim a escolha da empresa.

A empresa selecionada é de pequeno porte (tomando-se o critério do INMETRO para classificação do porte da empresa) e relativamente nova no

mercado em que atua. Possui uma unidade industrial na Região Metropolitana de Curitiba e seu produto é comercializado através de revendedores principalmente localizados nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste.

A necessidade de aumento do portfólio foi percebida após a observação do desempenho ao longo do tempo e das dificuldades da referida empresa frente a uma economia instável e mercado sazonal. E a estruturação do sistema de decisão no que diz respeito a novos produtos ou serviços fornecidos pela empresa veio com a intenção de reduzir a chance de erros para que recursos não sejam desperdiçados neste processo, buscando sempre um alinhamento com as capacidades e habilidades disponíveis atualmente na empresa e associando isto a métodos já desenvolvidos e difundidos na área acadêmica.

4 RESULTADOS

Uma vez que, para a empresa analisada, o objetivo é garantir uma diversificação de renda e diluição do risco, mas sem perder o foco estratégico, o público alvo e idealmente aproveitando a rede de distribuição já desenvolvida, foi definido que a forma de diversificação relacionada e horizontal pode apresentar melhores resultados por não desviar o foco do mercado principal e por possibilitar o aproveitamento da atual cadeia de distribuição.

Através da combinação de múltiplos métodos, tanto qualitativos, quanto quantitativos, buscou-se alinhar os métodos selecionados para o processo de decisão com as capacidades e estilos da gerência. Portanto, o foco foi dado em sistemas de pontuação e ranqueamento devidamente adaptados à situação.

Sendo assim, os sistemas financeiros foram deixados de lado neste processo de avaliação de novos produtos ou serviços para o portfólio pelo fato de necessitarem de dados que não são de fácil acesso, uma vez que são provenientes de atividades complexas como previsões de demanda e retorno sobre investimento ou fonte de dados não existentes ou inacessíveis. Desta forma, seu uso geraria informações sem bases consistentes e confiáveis, certamente resultando em avaliações enganosas de cada item.

Os métodos visuais foram incorporados em pontos de resultados e avaliações comparativas, onde uma forma visual de comparação foi julgada necessária.

4.1 Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Produtos

Para o presente caso, foi desenvolvido um processo de decisão para entrada de novos produtos ou serviços no portfólio, o qual fará parte do Sistema de Gerenciamento de Portfólio de Produtos e Serviços da empresa foco deste estudo.

Com este sistema, almeja-se atingir três objetivos gerais (adaptados a partir dos objetivos de gestão de portfólio citados por Miguel (2008, p.391)): garantir um alinhamento de cada produto ou serviço com o objetivo estratégico do negócio, busca da maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis, e o balanceamento do portfólio de produtos e serviços a partir de critérios definidos.

4.1.1 Processo de seleção de novos produtos

Para a seleção de novos produtos, primeiramente, em reunião estratégica é estabelecido um objetivo a ser alcançado ou um problema que possa ser solucionado com a inserção de novo produto ao portfólio. Neste momento também é desenvolvido um critério de ponderação, onde são determinados os aspectos a serem avaliados e sua importância na avaliação neste momento (através de atribuição de peso de 0,1 para baixíssima importância a 1, para extrema importância), bem como critérios de priorização. O critério de ponderação será utilizado como fator multiplicador na pontuação de cada ideia e os critérios de priorização serão utilizados como forma de desempate ao final de cada etapa.

Em seguida, o objetivo é compartilhado com todos da empresa e em paralelo, um banco de ideias é disponibilizado, onde todos podem contribuir com soluções para o problema proposto.

Após a junção das ideias, as mesmas serão avaliadas de forma individual por um grupo multifuncional com base no primeiro questionário, o qual visa avaliar as ideias versus seu alinhamento com questões internas, ou seja,

relacionadas à organização, como: estratégias da empresa, objetivo proposto, recursos disponíveis, capacidades disponíveis e tempo de implementação.

A avaliação de cada ideia gera uma pontuação, ponderada de acordo com os critérios já estabelecidos. A média desta pontuação será apresentada em um painel visual de resultados, com o *ranking* destas ideias iniciais e variância entre respostas (uma vez que os questionários serão respondidos de forma individual). Então, uma reunião de discussão é realizada, dando oportunidade de uma reavaliação caso haja uma variância muito grande entre as respostas dos questionários ou caso alguém julgue necessária uma reavaliação de algum caso específico.

Um número sugerido de cinco primeiros colocados passará para a próxima etapa de avaliação, a qual seguirá com um questionário que envolverá análises mais detalhadas de cada ideia e que entrará nas questões relativas ao ambiente externo da organização.

Nesta segunda etapa a avaliação também será feita por um grupo multifuncional e, além da análise do papel e valor da cada ideia com relação aos outros produtos do portfólio, entrará em um âmbito mais relacionado ao ambiente externo à organização. Para isso, sugere-se que as ideias sejam avaliadas a partir da análise PESTEL (fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais), das cinco forças de Porter (a ameaça de novos entrantes, o poder da negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a ameaça de produtos ou serviços substitutos) e que a sumarização deste conhecimento seja feita em uma matriz *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Esta fase igualmente gerará um ranking das ideias, porém será de forma mais subjetiva e elencada pelo grupo que discutirá sobre as ideias em reunião própria para tal e se utilizará dos critérios de priorização para tomarem esta decisão. Deste *ranking*, as três primeiras ideias passarão para a fase seguinte, onde haverá a preparação de um projeto de inserção de cada produto ou serviço no mercado.

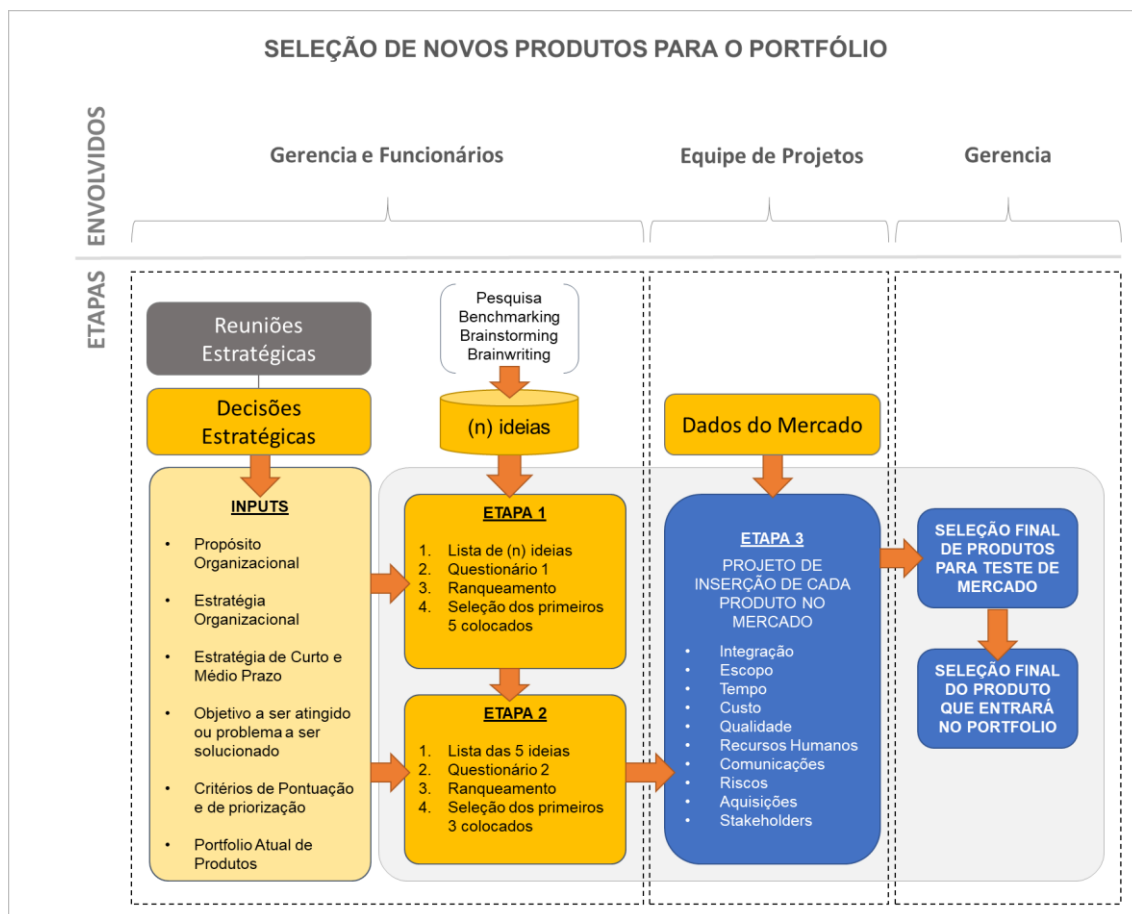
A sugestão é que esta terceira etapa seja executada pelo Gerente de Projetos e que nela seja utilizada a metodologia simplificada de projetos *Basic*

Methodware proposta por XAVIER (2011), onde cada ideia será estudada a partir das 10 áreas de conhecimento propostas pelo Guia PMBOK®: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e *stakeholders*.

Posteriormente, os projetos serão apresentados à gerência, que escolherá os produtos que parecem possuir maior viabilidade para encaminhá-los a um teste de mercado e decidir quais passarão a fazer parte do portfólio de produtos.

A FIGURA 2 apresenta de forma resumida este processo de seleção de novos produtos.

FIGURA 2: PROCESSO DE SELEÇÃO DE NOVOS PRODUTOS



FONTE: O autor (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste ponto, o próximo passo será a implementação deste processo e, em seguida, realizar acompanhamento e ajustes necessários.

É importante lembrar que neste estudo não foi trabalhado um processo de grande importância relacionado à gestão de portfólios, que é a avaliação e revisão periódica do portfólio existente, portanto este processo de forma isolada não garantirá o sucesso no longo prazo.

É evidente o fato de que uma “confiança exacerbada em opiniões subjetivas e a ausência de mecanismos que gerem *inputs* com base em evidências, combinado com um estilo de gestão autocrático, provavelmente levará a decisões inapropriadas de composição de portfólio” (KESTER et al., 2011, p.659). Bem como é fácil aceitar que tal afirmação não é exclusiva à composição de portfólio e pode ser estendida às demais áreas da organização. Mas nunca podemos esquecer que burocratização excessiva pode também ser um problema para o desempenho da empresa. É sempre importante manter um equilíbrio entre formalidades e processos informais para que o trabalho diário não acabe engessado, prejudicial e os procedimentos ignorados.

Portanto, mantendo um equilíbrio em mente, as possibilidades de continuação deste estudo vão desde extensão da prática de estruturação do processo de decisão para outras áreas da organização até a avaliação das mudanças que este processo teria que sofrer para ser aplicado a uma outra organização, com tipo, porte e, principalmente, estilo de gerência diferentes.

REFERÊNCIAS

- BURIN NETO, F.; JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. Gestão de portfólio de produtos: práticas adotadas por uma empresa de base tecnológica de médio porte localizada na cidade de São Carlos-SP. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 8, nº 1, jan-mar/2013, p. 67-78. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/986/473>. Acessado em: 15/05/2017.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **New Product Portfolio Management: Practices and Performance**. Journal of Product Innovation Management, v. 16, p. 331-351, 1999.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy**. Pearson Education Limited, Harlow – Inglaterra, p. 262-284, 2008.
- JUGEND, D.; DA SILVA, S. L.; SALGADO, M. H.; LEONI, J. N. **Decision making in the product portfolio: Methods adopted by Brazil's innovative companies**.

DYNA, v. 82, Número 190, p. 208-213, 2015. Disponível em: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/43916/53733>, acessado em 09/02/2017.

KESTER, I.; GRIFFIN, A.; HULTINK, E. J.; LAUCHE, K. **Exploring Portfolio Decision-Making Processes**. The Journal of Product Innovation Management, vol.1, p. 1-21, 2011.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P. A. C. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso**. Biblioteca Digital da Produção Intelectual - BDPI, Universidade de São Paulo. Produção, v.18, n.2, p.388-404, 2008

XAVIER, C. M. da S.; XAVIER, L. F. da S. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

APÊNDICE 1

ESTRUTURA DE FORMULÁRIO DO BANCO DE IDEIAS

Formulário do Banco de Ideias	
Ideia: _____	Data: _____
Breve Descrição: _____ _____	
Fonte:	<input type="checkbox"/> Benchmarking com empresa: _____ <input type="checkbox"/> Brainstorming/Brainwriting <input type="checkbox"/> Pesquisa. Local/fonte da pesquisa: _____ <input type="checkbox"/> Outros (favor especificar): _____
Proponente (opcional):	_____
Comentários (opcional):	_____ _____ _____

APÊNDICE 2

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO 1

[illegible]

APÊNDICE 3

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO 2

<p>Questionário 2 (Parte 1)</p> <p>Ideia: _____ Data: _____</p> <p>Breve Descrição: _____</p> <p>_____</p> <p>1. Qual o papel e valor desta ideia no portfólio atual? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. Analise PESTEL:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Político:</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Econômico:</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Social:</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Tecnológico:</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Ambiental:</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px; vertical-align: top;">Legal:</td> </tr> </table> <p>3. 5 Forças de Porter. (Classificar em: Alta, média ou baixa. Citar os motivos e 2 maneiras de como reverter ou manter)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="height: 30px; vertical-align: top;">Ameaça de novos entrantes:</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px; vertical-align: top;">Poder de Negociação dos clientes:</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px; vertical-align: top;">Poder de Negociação dos fornecedores:</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px; vertical-align: top;">Ameaças de produtos substitutos:</td> </tr> </table>	Político:	Econômico:	Social:	Tecnológico:	Ambiental:	Legal:	Ameaça de novos entrantes:	Poder de Negociação dos clientes:	Poder de Negociação dos fornecedores:	Ameaças de produtos substitutos:	<p>Página 1/2</p>
Político:											
Econômico:											
Social:											
Tecnológico:											
Ambiental:											
Legal:											
Ameaça de novos entrantes:											
Poder de Negociação dos clientes:											
Poder de Negociação dos fornecedores:											
Ameaças de produtos substitutos:											

